

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Ketika karyawan memasuki organisasi kerja ataupun perusahaan pada umumnya mempunyai harapan untuk dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhannya. Kebutuhan tersebut bukan hanya mengejar upah yang lebih tinggi saja tetapi juga kebutuhan psikologis dan kebutuhan untuk dihargai dan dihormati secara wajar oleh orang lain. Ketika kebutuhan karyawan sebagai makhluk sosial untuk berinteraksi secara manusiawi dalam perusahaan tidak terpenuhi akan menimbulkan ketidaknyamanan dan rasa kecewa di tempat kerja dan bisa mengakibatkan besarnya keinginan untuk pindah kerja. Masalah turnover merupakan salah satu hal yang tidak dikehendaki perusahaan. Pekerja-pekerja yang mempunyai keinginan pindah kerja pada umumnya disebabkan oleh karena mereka tidak cocok dengan manajemen perusahaan, kualitas dan sifat dari kondisi kerja, kecilnya upah, mutu pengawasan yang tidak memadai. Kondisi-kondisi tersebut akan membuat pekerja merasa dikecewakan dan tidak dihargai sehingga dapat menyebabkan karyawan meninggalkan perusahaan dimana ia bekerja (*turn over*) (Handoyo, 2007).

Robbins (2006) menyatakan *turnover* adalah berhentinya individu sebagai anggota sebuah organisasi yang disertai pemberian imbalan keuangan oleh

organisasi yang bersangkutan. Pada dunia industri dewasa ini masalah *turn over* sangat diperhatikan oleh pakar ekonomi dan sosial, karena ditinjau dari berbagai sisi perusahaan akan mengalami kerugian. Terlebih jika *turn over* terjadi dalam lini menengah, kerugian yang ditanggung perusahaan akan semakin membengkak. Intensi *turn over* dapat diantisipasi agar jangan sampai menjadi *turn over* karyawan pada suatu perusahaan, yaitu perusahaan perlu memperhatikan adanya pemenuhan kebutuhan karyawan, baik kebutuhan ekonomi, psikologis, maupun kebutuhan sosial. Timbulnya keinginan untuk pindah kerja (*intention turnover*) karyawan memang merupakan masalah yang klasik yang sudah dihadapi oleh para pengusaha sejak revolusi industri. Kondisi lingkungan kerja yang buruk, upah yang terlalu rendah, jam kerja yang melampaui batas serta tiadanya jaminan sosial menjadi penyebab utama timbulnya *turnover* atau keinginan pindah pada waktu itu. *Turn over* menyebabkan ketidakstabilan tenaga kerja dan peningkatan biaya untuk perekrutan karyawan baru, pengelolaan dan pengembangan karyawan (Jewel dan Siegell, 2008).

Terjadinya *turnover* bisa terjadi pada karyawan Bank. Pertumbuhan bisnis perbankan di Indonesia berkembang pesat. Menurut Michael R Tampi (2010) mengatakan bahwa *turnover* karyawan bank di Indonesia mencapai 15% - 20% per tahun. Jumlah tersebut lebih tinggi dibandingkan tingkat *turnover* pada industri manufaktur yang berkisar 8% (Wulandari, 2008). Pada kasus lainnya, survey yang dilakukan oleh PwC (PriceWaterhouseCoopers) melalui PwC

Indonesia (2012) menunjukkan bahwa tingkat *turnover* pada karyawan mencapai 10% - 20%.

Di Indonesia sendiri, tingginya angka *turnover* ditunjukkan oleh hasil survei Watson Wyatt yang dinyatakan di konferensi pers Global Strategic Reward (Suhendro, 2008). Menurut survei tersebut, pada tahun 2007 tingkat *turnover* di bidang perbankan untuk posisi-posisi penting, yakni level manajerial dan di atasnya mencapai 6,3%-7,5%, padahal pada industri umumnya hanya 0,1%-0,74%. Maka dari itu, tingginya tingkat *turnover* di bidang perbankan ini pun harus memperoleh perhatian serius, karena bisa berpengaruh terhadap efisiensi dan efektivitas dari bidang perbankan itu sendiri. *Turnover* karyawan dapat mengacaukan rencana dan strategi organisasi untuk mencapai tujuannya (Abasi & Hollman, 2008), yang mana hal tersebut terkait dengan berkurangnya sumber daya manusia dan hilangnya staf dengan talenta yang dibutuhkan oleh organisasi. Ketika sebuah organisasi kehilangan karyawannya, terdapat beberapa dampak meliputi berkurangnya level inovasi keseluruhan dan kualitas pelayanan pelanggan, yang terjadi karena berkurangnya motivasi karyawan untuk bekerja bagi organisasi (Miller, dalam Ahmad & Omar, 2010).

Sebelum penelitian dilakukan, peneliti telah melakukan survey pendahuluan di tempat penelitian, dan diketahui ada permasalahan intensi *turnover* di perusahaan tersebut. Berdasarkan hasil wawancara diketahui *turnover* atau perpindahan kerja terjadi rata-rata 3 sampai 5 orang pertahun. Hal

tersebut seringkali terjadi dikarenakan beberapa sebab, diantaranya: mendapatkan pekerjaan di tempat lain, kurang puas gaji / kompensasi, tidak cocok dengan suasana kerja (iklim organisasi), merasa karir tidak berkembang, tidak cocok dengan pimpinan, ikut suami, dan diterima menjadi PNS.

Taylor (2002) mengatakan bahwa tingkat *turnover* yang tinggi akan berimplikasi negatif pada perusahaan dan menjadi permasalahan yang harus dipecahkan oleh perusahaan. Hal tersebut didukung oleh Ali dan Baloch (2010) yang mengatakan bahwa *turnover* yang tinggi mengakibatkan tingginya biaya pelatihan, rendahnya antusiasme terhadap pekerjaan, tekanan pada karyawan, dan hilangnya sumber daya manusia. Spector (2012) mengatakan bahwa permasalahan *turnover* menjadi krusial apabila karyawan yang memiliki performa bagus selama bekerja memutuskan untuk keluar dari pekerjaannya.

Turn over dipengaruhi oleh banyak faktor salah satunya yaitu organisasi. Seperti dikemukakan Mobley (2006) bahwa salah satu faktor yang berpengaruh terhadap intensi *turn over* yaitu: faktor organisasi, termasuk di dalamnya tipe organisasi, besar kecilnya organisasi, iklim organisasi, dan juga faktor lain seperti penggajian, bobot pekerjaan dan pengawasan.

Salah satu dari berbagai faktor yang perlu menjadi perhatian perusahaan untuk mengurangi angka *turnover* karyawan adalah bagaimana perusahaan mengelola iklim yang baik dan kondusif dalam aktivitas kerja karyawan. Iklim

organisasi terkait erat dengan proses menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, sehingga dapat tercipta hubungan dan kerjasama yang harmonis di antara seluruh anggota organisasi. Upaya untuk menciptakan iklim organisasi yang kondusif, khususnya hubungan kerja antara karyawan yang satu dengan karyawan yang lain dalam hubungan karyawan dengan pimpinan, diarahkan terwujudnya kerja sama kerja yang serasi. Dengan demikian, “Iklim organisasi yang harmonis dapat mewujudkan kinerja yang semakin lebih baik pada diri karyawan” (Vivi dan Rorlen, 2007: 64).

Menciptakan iklim organisasi yang sehat merupakan langkah untuk merubah sikap kerja karyawan ke arah yang lebih positif karena dengan itu harapan-harapan mereka lebih bisa dipenuhi. Jewel dan Siegal (2008) mengemukakan bahwa tercapainya tujuan organisasi tergantung pada iklim organisasi yang terdapat dalam organisasi tersebut. Iklim organisasi yang positif mampu mengelola kebutuhan-kebutuhan anggota organisasinya secara optimal. Proses memasuki organisasi adalah proses menyesuaikan individu dan organisasi. Agar penyesuaian ini efektif individu dan organisasi harus terlibat secara aktif, ketidakefektifan penyesuaian ini akan mengakibatkan perilaku menarik diri pada individu dari organisasi.

Iklim organisasi diharapkan memberi efek yang positif pada karyawan dan perusahaan, dengan terciptanya iklim yang sehat dalam perusahaan maka akan timbul suasana dalam diri individu yang menyenangkan dan memberikan dorongan pada individu untuk melaksanakan tugas-tugas pekerjaan dengan baik

dan optimal. Iklim organisasi juga diharapkan memberikan pengaruh yang positif terhadap hubungan kerja, sikap saling percaya, saling hormat dan saling memperhatikan. Adanya keinginan dari pihak atasan dan bawahan untuk saling membina hubungan kerja yang positif, membuat pelaksanaan peraturan-peraturan yang mengikat menjadi lebih baik dan menyenangkan. Hal ini diharapkan dapat mengurangi potensi terjadinya *turn over* pada karyawan.

Penelitian Inarianti (2012) menghasilkan analisa hubungan bahwa terdapat hubungan dengan arah negatif yang sangat signifikan antara iklim organisasi dengan intensi *turnover*. Hal ini menyatakan bahwa karyawan yang memiliki kecenderungan iklim organisasi yang positif akan diikuti dengan intensi *turnover* yang rendah, Sedangkan karyawan yang memiliki kecenderungan iklim organisasi yang negatif akan diikuti dengan intensi *Turnover* yang tinggi

Penelitian yang dilakukan Suhanto (2009) juga mengungkapkan bahwa terdapat pengaruh negatif antara iklim organisasi dengan keinginan berpindah karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa iklim organisasi yang baik dapat menurunkan niat untuk pindah atau dengan kata lain semakin kondusif iklim organisasi maka akan semakin rendah intensi *turn over*. Upaya yang dapat dilakukan agar terbina saling percaya yang baik antar karyawan adalah antar karyawan harus mengenal satu sama lain, adanya tanggung jawab yang tinggi terhadap tugas dan tanggung jawab masing-masing karyawan, manajemen perlu mengadakan even-even yang dapat melahirkan kebersamaan dan kekompakan serta pengarahan-pengarahan yang bersifat rutin lintas departemen sangat

dibutuhkan maka kemungkinan kecil karyawan untuk pindah kerja yang disebabkan hanya penilaian mereka terhadap iklim organisasi.

Kenyataan yang terjadi di Indonesia masih sering terjadi masalah berkaitan dengan tenaga kerja, khususnya yang berkaitan dengan masalah *turn over* maupun pemutusan hubungan kerja. Dari pemberitaan surat kabar mengenai pemogokan maupun demonstrasi, dapat dilihat bahwa kondisi buruh Indonesia masih memprihatinkan, tidak hanya masalah kesejahteraan, namun masalah yang berkaitan dengan pemutusan hubungan kerja atau *turnover*. Berdasarkan uraian-uraian yang telah di paparkan di atas peneliti ingin mengeksplorasi lebih dalam lagi bagaimana intensi *turn over* ditinjau dari iklim organisasi.

Berdasarkan uraian di atas, maka rumusan masalah pada penelitian ini yaitu: apakah ada hubungan antara iklim organisasi dengan intensi *turn over* pada karyawan Bank ? Mengacu dari rumusan masalah tersebut maka peneliti ingin mengkaji secara empirik dengan melakukan penelitian berjudul: “Hubungan antara iklim organisasi dengan intensi *turn over* pada karyawan Bank.

## **B. Tujuan Penelitian**

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui:

1. Hubungan antara iklim organisasi dengan intensi *turn over* pada karyawan Bank

2. Sumbangan efektif iklim organisasi terhadap intensi *turn over* pada karyawan Bank
3. Tingkat iklim organisasi dan intensi *turn over* pada karyawan Bank

### **C. Manfaat Penelitian**

1. Bagi pimpinan Perusahaan

Memberikan informasi pentingnya iklim organisasi sebagai salah satu variabel yang perlu diperhatikan dalam rangka mengambil kebijakan perusahaan dan menekan intensi *turn over* pada karyawan.

2. Bagi karyawan

Memberi gambaran dan sumbangan informasi pentingnya iklim organisasi dengan intensi *turn over*, sehingga dapat memahami pentingnya iklim organisasi untuk menghindari terjadinya intensi *turn over* yang sangat merugikan perusahaan dan karyawan itu sendiri.

3. Bagi peneliti lain

Bagi peneliti selanjutnya untuk dapat digunakan sebagai informasi dan bahan acuan dalam penelitian yang sejenis khususnya mengenai hubungan iklim organisasi dan intensi *turn over*.